

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL SANTA FE



Especialización en Ergonomía

Trabajo Final Integrador:
**“FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES
EN INDUSTRIA ALIMENTICIA”**

Santa Fe, diciembre de 2024

Alumno:

Ingeniero Esp. Raúl Bustaber

Directora:

Magíster Lucie Nouviale

Resumen

El estudio se desarrolló en una empresa dedicada a la elaboración de “aguas de mesa” gasificadas y sin gasificar con el objetivo de evaluar y analizar los riesgos psicosociales presentes en el entorno laboral de la misma, con el fin de identificar factores que afectan el bienestar de los empleados, y proponer medidas para su mitigación. La metodología utilizada incluyó la aplicación del método CoPsoQ-Istas21 de factores de riesgos psicosociales y entrevistas abiertas a la dirección de la empresa y a los trabajadores. Los resultados finales se obtuvieron procesando las encuestas propuestas por el método, analizando los resultados e investigando los orígenes de las exposiciones. Se concluyó que ninguno de los factores de riesgos psicosociales fue percibido por más de la mitad de la plantilla en la categoría de “más desfavorable”. No obstante, considerándolos junto con la categoría “intermedia”, varios de ellos superaron el 50 % de la plantilla. Por lo tanto, se abordaron en conjunto y se elaboraron propuestas de medidas preventivas orientadas a mejorar la gestión de planificación de la producción, la gestión de mantenimiento, y la gestión de comunicación de la dirección y participación de los trabajadores. Por último se elaboró una propuesta de sistema de monitoreo y evaluación continuo de los riesgos psicosociales.

Palabras clave: Factores de riesgos psicosociales, cuestionarios, encuestas, salud laboral, medidas preventivas, sistema de monitoreo.

Abstract

The study was conducted in a company dedicated to the production of carbonated and non-carbonated “table waters” with the aim of evaluating and analyzing the psychosocial risks present in the company’s work environment, in order to identify factors that affect the well-being of employees, and to propose measures for their mitigation. The methodology used included the application of the CoPsoQ-Istas21 method of psychosocial risk factors and open interviews with the company management and employees. The final results were obtained by processing the surveys proposed by the method, analyzing the results and investigating the origins of the exposures. It was concluded that none of the

psychosocial risk factors was perceived by more than half of the workforce in the “most unfavorable” category. However, considering them together with the “intermediate” category, several of them exceeded 50% of the workforce. Therefore, preventive measures were addressed jointly and proposals were drawn up to improve production planning management, maintenance management, and management communication and employee participation. Finally, a proposal was drawn up for a continuous monitoring and evaluation system for psychosocial risks.

Keywords: Psychosocial risk factors, questionnaires, surveys, occupational health, preventive measures, monitoring system.

Índice

Resumen	2
Palabras clave:	2
Abstract.....	2
Keywords:	3
Introducción	5
El Marco Teórico	8
Los riesgos psicosociales en el trabajo	8
Los determinantes de los RPST	12
Conceptos y definiciones de RPST	13
Los principales factores de riesgos psicosociales en el trabajo	18
Métodos y Técnicas	20
Diseño Metodológico	20
Población en Estudio	20
Recopilación de Datos	21
Análisis de datos	21
Resultados	23
Tasa de Respuestas	23
Resultado de la Evaluación de los Factores de Riesgos Psicosociales	23
Origen de las Exposiciones y Medidas Preventivas	25
Resumen de Medidas para la Prevención y Gestión de los Riesgos Psicosociales	33
Sistema de Monitoreo y Evaluación Continua de los Riesgos Psicosociales	34
Conclusiones	36
Referencias Bibliográficas	37
Anexo 1	39
Anexo 2	42

Introducción

Los factores de riesgos psicosociales tomaron protagonismo en las teorizaciones sobre salud y trabajo a nivel mundial a partir de la década de 1970. Desde entonces, la temática fue motivo de creciente interés en la descripción y análisis de las situaciones de trabajo.

Los factores de riesgos psicosociales del trabajo son parte de las “Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo” (CyMAT). Se trata de la interacción entre varios factores que provocan perturbaciones en los mecanismos psíquicos y mentales: los factores de riesgo psicosociales en relación con la condición de empleo, la organización de la empresa y su entorno social, las relaciones sociales y laborales con los compañeros de trabajo, los subordinados y la jerarquía, así como con otras instancias. Estos factores están presentes en los espacios de trabajo de todas las ramas de actividad “más allá. de los modos de vida y de la vulnerabilidad individual de los propios trabajadores” (Kalimo, El-Batawi, Cooper, 1988, p. ix).

Desde la década de 1970 comienzan a sistematizarse teorizaciones sobre estos factores psicosociales del trabajo. Se describieron los conceptos y se avanzó en modelizaciones que explican su dinámica de funcionamiento Su expansión en este ámbito fue permitiéndole ganar terreno y pasó a ser una temática de interés a nivel global. Esto se refleja en que los organismos internacionales que se ocupan de la salud y el trabajo hacia mediados de la década del 80 aportan una definición conjunta:

Los factores de riesgos psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (Comité Mixto Organización Internacional del Trabajo/Organización Mundial de la Salud, 1984, p. 3).

La Estrategia Argentina de Salud y Seguridad en el Trabajo (EASyST) incluye entre sus objetivos este tipo de factores de riesgo y las patologías vinculadas con ellos. La preponderancia que ha adquirido este tema como un factor de riesgo adicional a los tradicionales, vinculados con exposiciones ambientales y de seguridad, invita a la profundización de estudios de campo, a fines de conocerlos más a fondo y de generar normativa acorde a estos conocimientos.

El Trabajo Final Integrador (TFI) se desarrollará en una empresa dedicada a la elaboración de “aguas de mesa” gasificadas y sin gasificar.

Desde hace algunos años, la empresa ha cambiado la dirección, haciéndose cargo de esta una nueva generación, los hijos de uno de los socios originales.

En los últimos tiempos la empresa ha sufrido una reducción general de su plantilla de personal, debido a la coyuntura económica, por un lado, y a la automatización y optimización de algunos procesos por el otro. Esto ha traído aparejado reestructuraciones en la **función** productiva, con cambios en las **funciones** de algunos trabajadores, en ciertos casos profundos, tal como el pasaje de trabajadores que realizaban sus tareas dentro de planta a tareas de reparto a los diferentes puntos de venta (supermercados, restaurantes, etc.).

Por otro lado, se ha observado un relativo incremento en rotación del personal debido a trabajadores que han arribado a su edad jubilatoria (la empresa comenzó sus actividades en el año 1948), trabajadores desvinculados por su desempeño y trabajadores que se desvinculan por decisión propia.

En charlas informales con los trabajadores, algunos han expresado que tienen demasiadas tareas o responsabilidades sin el apoyo adecuado, como así también la percepción de que el trabajo no es valorado o que no se recibe suficiente apoyo por parte de la dirección.

Los expresado hasta aquí justificaría un estudio de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST) para identificar y mitigar factores que pueden afectar la salud mental y el bienestar de los empleados y mejorar la productividad y eficiencia de la empresa.

El objetivo general del trabajo consiste en evaluar y analizar los riesgos psicosociales presentes en el entorno laboral de la empresa, con el fin de identificar factores que afectan el bienestar de los empleados, y proponer

medidas para su mitigación. Los objetivos específicos, por su parte, estarán orientados a:

1. Identificar los factores de riesgo psicosocial que afectan a los empleados, tales como la demanda psicológica y el esfuerzo requerido, el estrés, las exigencias emocionales, la autonomía en el trabajo, las relaciones sociales en el trabajo, los conflictos éticos y/o de valores, y la inseguridad en la situación de trabajo y empleo.
2. Evaluar el impacto de los riesgos psicosociales en la salud mental y física de los empleados, así como en su rendimiento y satisfacción laboral.
3. Determinar la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral y los recursos disponibles para manejar el estrés y otros riesgos psicosociales.
4. Proponer estrategias y recomendaciones para la prevención y gestión de los riesgos psicosociales, basadas en los hallazgos del estudio.
5. Proponer un sistema de monitoreo y evaluación continuo de los riesgos psicosociales, para asegurar la mejora continua del ambiente laboral.

El Marco Teórico

Los riesgos psicosociales en el trabajo

El término «psicosocial» (Neffa, 2015)¹ se emplea hoy, de forma general, para referirse a la interacción entre varios factores que provocan perturbaciones en los mecanismos psíquicos y mentales: los factores de riesgo psicosociales en relación con la condición de empleo, la organización de la empresa y su entorno social, las relaciones sociales y laborales con los compañeros de trabajo, los subordinados y la jerarquía, así como con las siguientes instancias:

- a) la empresa u organización, pero sin prestar servicios en el lugar de trabajo,
- b) los clientes o usuarios del servicio, y
- c) las personas ajenas a la empresa u organización que actúan sobre ellas (familiares, amigos, o personas desconocidas como pueden ser los delincuentes, por ejemplo).

El trabajo humano es un enigma, ya que es un fenómeno complejo y resulta difícil hacer un cálculo estadístico sobre las percepciones de los trabajadores para captar sus dimensiones absolutas y relativas en la escala de un país. Los estudios sobre los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST) nunca pueden ser exhaustivos, tienen sus límites: puede ocurrir que ciertas variables importantes no sean consideradas, y sólo se analizan algunas de ellas si se puede contar con suficientes indicadores. Por otra parte, debido a los cambios en los procesos productivos, la realidad cambia rápidamente pues desaparecen, se fortalecen o aparecen nuevos factores de riesgo (Neffa, 2015)

Una de las formas de hacerles frente cuando no hay adecuados dispositivos de prevención consiste en atacar las consecuencias aislar al trabajador del riesgo: por ejemplo, reducir la duración de la jornada de trabajo o el tiempo de exposición al riesgo. Otra modalidad cuestionable ha consistido en pagarle al trabajador primas por riesgos a los cuales debe someterse compensándolo monetariamente y por anticipado por el daño que va a sufrir su salud para que lo soporten voluntariamente; y evitar así pagarles después fuertes sumas en concepto de indemnizaciones por las consecuencias de esos riesgos

¹ Neffa ha tomado como principal fuente de referencia teórica el informe redactado por Michel Gollac (2012) a pedido de las autoridades francesas y los seminarios que este autor y Thomas Coutrot dictaron en la UNLP durante 2012 y 2013.

(Neffa, 2015). Finalmente, se puede también actuar sobre el psiquismo del trabajador para contenerlo y curar el daño ocasionado: “tratar” su estrés, aconsejarle una vida saludable, una dieta equilibrada, reducir el consumo de tabaco y de alcohol, así como practicar deportes o yoga (Neffa, 2015)

Estos enfoques consideran a los trabajadores como seres pasivos, que se limitan a resistir y adaptarse *ex post* al impacto de los factores de riesgo, dejando de lado la posibilidad de actuar para reducir o eliminar las verdaderas causas e insistir en la necesidad de modificar los determinantes socioeconómicos, es decir cambiar la organización y el contenido del trabajo. Esta es la conclusión a la cual han llegado numerosos epidemiólogos que se inspiran en los descubrimientos Karasek y Siegrist. Estos autores se basaron en la captación de las percepciones y vivencias de los trabajadores, y pudieron verificar científicamente por medio de largos y costosos estudios longitudinales que, con el transcurso del tiempo, la configuración de la organización y el contenido del trabajo tienen un fuerte impacto sobre la salud psíquica, mental social e incluso física de los trabajadores cuando las somatizan. La experiencia de ciertos países nórdicos que han implementado esta concepción es valiosa pues otorgar atención a los RPST y a su prevención produjo efectos benéficos sobre las condiciones y el medio ambiente de trabajo (CyMAT), así como sobre el funcionamiento de las empresas y permitió controlar los costos del sistema de seguridad social. Pero actualmente no hay total consenso sobre cómo concebir y tratar los RPST y se hacen aportes parciales desde varias disciplinas.

Para los epidemiólogos los factores de riesgo son aquellos que han demostrado un efecto sobre la salud a partir de estudios etiológicos. Esa es la base de los modelos de Karasek-Johnson-Theorell y de Siegrist. Son estudios cuantitativos, mediante encuestas que analizan las causas de muerte, de enfermedades y los cuidados de salud, y ponen de relieve la relación entre la organización y el contenido del trabajo y diferentes aspectos de la salud. Se trata de estudios longitudinales complejos, que requieren mucho tiempo y recursos (Neffa, 2015)

Los psiquiatras definen los RPST a partir de la lista de síndromes psiquiátricos establecidos en la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIM versión 10) o en el Manual DSM-IV que se utilizan para la investigación en psiquiatría. Con frecuencia ese enfoque es criticado por los psicoanalistas

porque consideran que esas clasificaciones se refieren más bien a los síntomas y no a las causas o procesos que dan lugar a esas perturbaciones.

Los ergónomos, por el contrario, buscan conocer el trabajo humano para transformar las situaciones de trabajo con el objetivo de adaptarlo al ser humano, reducir los riesgos y aumentar la seguridad, preservar la salud de los trabajadores y al mismo tiempo mejorar la eficiencia productiva de las empresas. En particular, desde la Ergonomía de la Actividad, se pone de relieve que la salud y el buen funcionamiento de las empresas son el resultado de interacciones entre, por una parte, las características del trabajo y su medio ambiente y, por otra parte, de las personas que trabajan. Los trabajadores no son seres pasivos, con atributos rígidos, sino por el contrario son actores que toman iniciativas en el transcurso de la actividad para tratar de conciliar los objetivos del trabajo prescrito por la jerarquía de la empresa u organización con las características de su fuerza de trabajo, sus calificaciones, sus competencias y su creatividad para innovar y tratar de resolver los problemas e incidentes, creando capacidades que, una vez movilizadas, dan como resultado una actividad que generalmente difiere sensiblemente del trabajo tal como había sido prescrito. Una de las conclusiones de los ergónomos formados en la escuela del Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) (dirigida en sus orígenes por el Prof. A. Wisner) es que para poder cumplir con los objetivos que les asignan, los trabajadores hacen siempre muchas más cosas que las que les prescribieron.

Los administradores y especialistas en gestión de empresas han puesto de relieve la relación de causalidad directa que existe entre la productividad, el involucramiento y por otra parte las recompensas materiales y morales recibidas, la vigencia de buenas condiciones y medio ambiente de trabajo y la percepción de “salarios de eficiencia”. Estas últimas variables repercuten sobre los resultados de las empresas en términos de bajo ausentismo, puntualidad, reducida rotación, buen clima social y resolución de conflictos, entre otros factores.

La psicología cognitiva y comportamental estudia las consecuencias que tienen los RPST sobre los asalariados y las empresas y proporciona recomendaciones para que los trabajadores aprendan a gestionar su estrés, a soportarlo y que las empresas hagan prevención y traten de organizar el trabajo de manera que disminuyan las tensiones.

La psicodinámica de trabajo, pone el acento en la necesidad de que la calidad del trabajo sea reconocida por los pares y la jerarquía, que éstos les proporcionen apoyo social y técnico y que al confrontar el trabajo prescrito con la actividad descubran las “estrategias defensivas del oficio”. Todas las estrategias colectivas de defensa tienen el sello de la ambivalencia: son útiles y necesarias para que el trabajador pueda adaptarse y sobrevivir, para controlar la relación con el sufrimiento; ellas pueden funcionar a veces como un mecanismo que perdure y aportar su concurso para que continúe soportando una organización del trabajo que no debería ser tolerada, pero esas actitudes y comportamientos tienen un costo psíquico, social e incluso político.

Los psicólogos sitúan el problema de los RPST en un plano más amplio y al referirse a la violencia, el acoso moral u hostigamiento y el acoso sexual, señalan su naturaleza moral, el daño psíquico que provoca el acosador, quien a menudo es finalmente víctima de sus características de personalidad.

Los economistas buscan las causas de los RPST en los procesos de trabajo, es decir, el determinante del contenido y la organización del trabajo inherentes a la racionalidad económica vigente en las empresas y organizaciones.

Los regulacionistas afirman que con el nuevo paradigma productivo la mayoría de las empresas procuran alcanzar varios objetivos: reducir la cantidad de trabajadores empleados con contratos de duración indeterminada y estables, individualizar o personalizar su gestión, intensificar el trabajo, disciplinarlos, frenar el incremento de los salarios reales en aras de aumentar las tasas de ganancias, generar excedentes e invertir, disminuir el papel reivindicativo de los sindicatos y, en caso de tener necesidad de aumentar la fuerza de trabajo, recurrir primeramente a las horas “extras”, el trabajo por tiempo determinado, o a empleos precarios.

Los juristas y especialistas en derecho del trabajo ponen el acento más bien en el reconocimiento de derechos y la sanción de las normas de prevención y han contribuido a diseñar la institución de los Comités Mixtos de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo (CMSSyCT) señalando que corresponde al empleador preservar la vida y la salud del trabajador en su puesto de trabajo y organizar la producción de manera que se incluya la prevención. Estrechamente relacionados con ellos se ha gestado el modelo de “Justicia Organizacional”.

Progresivamente, desde los albores del siglo XXI se va construyendo una visión más completa y profunda de las CyMAT, integrada con el aporte de psicólogos, sociólogos, médicos del trabajo, administradores, economistas y ergónomos: se trata de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo (RPST). Se estima que esta noción ofrece una visión más amplia y comprensiva que las del estrés, la violencia en el trabajo y el acoso moral que son consecuencias de los factores de riesgo.

Una definición preliminar de los RPST podría ser la siguiente: “son los riesgos para la salud mental, física y social generados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales, susceptibles de interactuar con el funcionamiento psíquico y mental, con impactos sobre la organización o empresa donde estos se desempeñan” (Gollac, 2012, y Coutrot, 2013).

Los determinantes de los RPST

Los determinantes de RPST (Neffa , 2015), se clasifican en:

Los determinantes estructurales de los RPST, que jugarían el papel de variables independientes, son entonces principalmente las condiciones de empleo, la organización y el contenido del proceso de trabajo, y las relaciones sociales en el trabajo que son susceptibles de interactuar sobre el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores con impactos sobre la salud, psíquica, mental, social e incluso física de los trabajadores.

Existen determinantes individuales, porque el impacto de ciertos riesgos puede afectar de diferente manera a los trabajadores, según sus características individuales, pero esto es aún más difícil y costoso de medir. El impacto de los riesgos va a depender del tiempo de exposición a los mismos; si este es ocasional o si se repite con cierta frecuencia y si el trabajador puede disponer de recursos extra-profesionales compensatorios para procesarlos y hacerles frente, como sería la educación inicial, el nivel de formación, y de información y de cualificaciones profesionales, y si cuenta dentro del colectivo de trabajo con el apoyo social y técnico de sus compañeros y/o el de sus familiares.

De manera individual, el trabajador sufre cuando falta el reconocimiento o si percibe un desequilibrio entre la magnitud e intensidad de las demandas del puesto de trabajo y su grado de autonomía o de latitud decisional (Karasek, 1979) para realizar la actividad y contando o no con el apoyo social y técnico, o si considera que la recompensa (monetaria, moral o simbólica) recibida está por debajo de las exigencias (Siegrist, 2013).

En el ejercicio concreto de la actividad, los trabajadores deben hacer un esfuerzo para compensar los errores y deficiencias en el trabajo tal como fue prescrito y deben hacer frente a los riesgos y amenazas en función de sus capacidades de adaptación y resistencia. Pero si no están a la altura de los riesgos o si tienen un temor que los incitaría a no ejecutar la actividad a la cual están obligados y de la cual depende su remuneración, ellos construyen estrategias individuales y colectivas propias de cada oficio para olvidar, no considerar, o incluso tratar de negar la existencia de dichos riesgos.

Los investigadores de los RPST tratan de comprender y medir los riesgos de perturbaciones psíquicas, mentales, físicas y sociales que sobre la salud del trabajador provocan los determinantes socioeconómicos, las condiciones de empleo, y las relaciones sociales en el trabajo y en especial el contenido y la organización propios de cada proceso de trabajo.

Se ha construido así el concepto de “riesgos psicosociales en el trabajo”. Dada la frecuencia y gravedad que han ido adquiriendo sus manifestaciones, los expertos constatan la necesidad de contar con más información cuantitativa. Pero como ya se dijo, no existe aún un consenso total y definitivo acerca de los RPST ni sobre la posibilidad de medirlos.

Conceptos y definiciones de RPST

Se han propuesto diferentes definiciones de los RPST que, sin ser definitivas, permiten enfocar científicamente el problema (Neffa, 2015).

Los investigadores del ISTAS (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España) denominan factores psicosociales a “aquellos factores de riesgo para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas de tipo fisiológico (reacciones neuroendócrinas), emocional (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivo

(restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.) y conductual (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, toma de riesgos innecesarios, etc.), que son conocidas popularmente como “estrés” y que pueden ser precursoras de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración (Ansoleaga, 2013). Sus mecanismos de acción tienen que ver con el desarrollo de la autoestima y la autoeficacia, ya que, según sea su organización, la actividad laboral promueve o dificulta que las personas ejerzan sus habilidades, experimenten su capacidad de control e interaccionen con las demás para realizar bien sus tareas, facilitando o dificultando la satisfacción de sus necesidades de bienestar” (Moncada y otros, 2003).

Posteriormente, Moncada junto con otros autores agregaron que:

Los riesgos del medio ambiente de trabajo impactan sobre los sistemas biológicos y fisiológicos de los trabajadores, y en función de sus capacidades de resistencia o de adaptación pueden desencadenar mecanismos de defensa, pero si estos fracasan se producen daños a la salud del trabajador actuando a través de mecanismos psicológicos, que generan tensiones y estrés (Moncada y Otros, 2005, p. 672).

Para el Comité Mixto OIT-OMS (1984):

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo abarcan las interacciones entre el medio ambiente laboral, las características de las condiciones de trabajo, las relaciones entre los trabajadores y la organización, las características del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo. (Neffa, 2015, p. 114).

Recientemente, el Programa sobre Seguridad, Salud y Medioambiente (Safework) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que está realizando una investigación en el nivel mundial específicamente sobre el estrés relacionado con el trabajo, lo define de esta manera:

El estrés relacionado con el trabajo puede definirse como la respuesta negativa que los individuos pueden tener cuando sus habilidades y destrezas no se corresponden adecuadamente con las exigencias de su trabajo y no reciben ningún apoyo ante ello. El estrés relacionado con el trabajo puede experimentarse, por lo tanto, cuando las exigencias y presiones del trabajo exceden las habilidades de un trabajador para enfrentarse con ellas o cuando sus habilidades y destrezas están infrutilizadas, por ejemplo, en el caso de asumir trabajos monótonos o aburridos. La mayoría de las causas del estrés relacionadas con el trabajo afectan a la forma en la que el trabajo está diseñado y organizado y a la manera en la que las organizaciones están dirigidas. Estos tipos de problemas se denominan factores de riesgo psicosocial (...). (Neffa, 2015, p. 114).

Tomando en consideración los aportes de OIT-OMS, INSHT (1996, a y b), Cox, (1978), Cox y Griffiths (1996), Cox, Griffiths y Randall (2003), y Ansoleaga (2012), se propone provisoriamente la siguiente definición de carácter descriptivo que pone el acento en su complejidad y sus repercusiones:

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral vigente en empresas u organizaciones que se desenvuelven en un contexto histórico, económico y social determinado y esencialmente a la

configuración de los factores que incluye el proceso de trabajo (fuerza de trabajo, objetos, medios de trabajo) como factor determinante. Están directamente relacionadas con factores condicionantes: los riesgos del medio ambiente (agentes físicos, químicos y biológicos, tecnológicos y de seguridad), y las condiciones de trabajo (que incluyen el contenido y la organización del trabajo, la duración y configuración del tiempo de trabajo, el sistema de remuneración, las características de los medios de producción y el impacto de las nuevas tecnologías, los servicios sociales y de bienestar ofrecidos por la empresa, la relación salarial y los modos de gestión de la fuerza de trabajo, la aplicación de la ergonomía y las posibilidades de participar en la prevención de los riesgos).

Estos factores interactúan y se desarrollan según sean las relaciones sociales en el trabajo (con la jerarquía, los colegas, subordinados, clientes y usuarios) todo lo cual actuando a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos pueden afectar y llegar a dañar tanto a la salud física, psíquica y mental del trabajador como al desempeño de su labor en la empresa, impactando sobre la productividad, la calidad de la misma y la competitividad. Finalmente repercuten a nivel macroeconómico sobre el sistema de seguridad social incidiendo sobre el gasto público en materia de salud. Se asume un modelo multicausal que implica que diversos factores causales existentes (los ya mencionados y otros aún desconocidos) pueden interaccionar en la realidad, de manera que una misma dolencia, daño o enfermedad tiene en la práctica diversas causas y que a su vez, una misma causa puede estar relacionada con

diversos efectos (enfermedades o trastornos de la salud concretos).
(Nefffa, 2015, p. 114).

Desde el punto de vista operacional, se puede adoptar una definición sintética de RPST que se relaciona directamente con el contenido y la organización del proceso de trabajo y se podría resumir diciendo con Michel Gollac que “son los riesgos para la salud, física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que intervienen en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores” (Gollac, 2013).

Quienes investigan los RPST tratan de comprender y medir los riesgos de perturbaciones psíquicas, mentales, físicas y sociales que provocan los determinantes socioeconómicos, las condiciones de empleo sobre la salud del trabajador y las relaciones sociales en el trabajo -en especial el contenido y la organización del trabajo propios de cada proceso de trabajo-, y han construido así el concepto de “riesgos psicosociales en el trabajo”. Dada la frecuencia y gravedad que han ido adquiriendo sus manifestaciones, constatan la necesidad de contar con más información cuantitativa.

Pero como ya se dijo, no existe un consenso total acerca del concepto de RPST, ni tampoco sobre la posibilidad de medirlo.

El carácter subjetivo de los RPST no impide que se los mida y se los evalúe para analizar su evolución en el tiempo. Intervienen varios factores en su génesis y su naturaleza es objeto de una vasta literatura científica. Se ha probado el papel determinante que tienen sobre los RPST las exigencias del contenido y la organización del trabajo, los modos de gestión de la fuerza de trabajo y de las relaciones laborales, y también el impacto de los valores y expectativas de los asalariados (desarrollo de sus competencias, posibilidades de promoción y ascensos, mantener equilibrio entre vida de trabajo y vida familiar y social, evitar los conflictos éticos). También influyen las recompensas obtenidas a cambio de la actividad, y los cambios en la organización del proceso de trabajo debido al impacto de las crisis, la incertidumbre, la inseguridad, la introducción de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y de las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT). Los factores de RPST

son percibidos y vivenciados por los trabajadores, y tienen potencialidad para generar sufrimiento y daños para la salud: el estrés, el miedo, el acoso u hostigamiento moral, el control de las emociones propias y las de los colegas, conflictos éticos y de valores, el acoso sexual, las violencias verbales y físicas en el trabajo y las provenientes del exterior (clientes, usuarios).

El esquema propuesto por Gollac (2013) es ilustrativo de la dinámica sufrimiento-salud-enfermedad originada en el proceso de trabajo, debido a su contenido y organización. Si desde el inicio de su actividad los trabajadores logran sublimar el sufrimiento, eso tiene efectos beneficios para la salud. En caso contrario para poder hacer frente al sufrimiento los trabajadores construyen estrategias defensivas (individuales y colectivas). Ahora bien, si esas estrategias fracasan –cosa que ocurre con frecuencia– ese sufrimiento predispone para contraer una enfermedad. Pero las defensas pueden tener éxito, y en ese caso tienen efectos positivos para la salud.

Es posible advertir a partir de la problemática de los RPST que la atención que habitualmente se traducía como conflicto entre el individuo y la organización tiene un tercer actor que es el grupo social y colectivo en el que se inserta el trabajador, que no es homogéneo y admite el análisis por categorías socio profesionales o subculturas: profesionales, operativos, administrativos y otros. Así, el mapa de fuentes de conflicto en materia de riesgos se multiplica y surgen las modalidades de “ambigüedad de rol” y “conflictos de lealtades en el rol a desempeñar”.

Los principales factores de riesgos psicosociales en el trabajo

Anteriormente - en el marco conceptual del método ISTAS - se habían definido los factores psicosociales como:

Aquellos factores de riesgo para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas de tipo fisiológico (reacciones neuroendocrinas), emocional (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivo (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de

decisiones, etc.) y conductual (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc.), que son conocidas popularmente como “estrés” y que pueden ser precursoras de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración.

Este modelo, que se toma de referencia para llevar a cabo el presente trabajo, reúne las veinte distintas dimensiones de riesgo psicosocial en cinco grupos de factores:

a) Exigencias psicológicas en el trabajo: exigencias cuantitativas, exigencia de esconder emociones, exigencias emocionales y exigencias cognitivas.

b) Doble presencia: el trabajo asalariado y el trabajo doméstico familiar que puede aumentar las demandas y el total de horas de trabajo generalmente de las mujeres.

d) Control sobre el trabajo: la influencia, las posibilidades de desarrollo, el control sobre los tiempos a disposición de la empresa u organización, el sentido del trabajo y el compromiso con el trabajo.

e) Apoyo social y calidad de liderazgo: posibilidades de relación social, apoyo social de los compañeros y de los superiores, la calidad de liderazgo, y el sentido de grupo.

f) Compensaciones del trabajo, la estima recibida, la seguridad o inseguridad del futuro.

El modelo no se limita al análisis, sino que, por el contrario, se propone intervenir y adoptar medidas necesarias para la eliminación, reducción o control de los factores de riesgo relacionados con la organización del trabajo y la gestión de la fuerza de trabajo.

Métodos y Técnicas

Diseño Metodológico

Para el presente estudio se utilizó en el método CoPsoQ-Istas21, que es una adaptación del método CoPsoQ (Cuestionario Psicosocial de Copenhague), que tiene su origen en Dinamarca

Para su aplicación se logró la aceptación por escrito de la Dirección de la empresa para llevar a cabo el estudio, para lo cual se realizó una presentación que incluía:

- Introducción a los Factores de Riesgos Psicosociales en el Trabajo.
- Motivos que justifican su aplicación en la Empresa.
- Alcance del estudio.
- Metodología a aplicar en el estudio.
- Finalidad preventiva del estudio.

Posteriormente se mantuvo una reunión con todos los trabajadores de la empresa, a los efectos de comunicarles la realización de una evaluación de riesgos psicosociales, con la finalidad de identificar factores negativos asociados a estos riesgos que puedan influir sobre su salud, de tal manera de poder implementar medidas preventivas para conseguir una organización de trabajo más saludable. Se puso énfasis en la importancia de completar el cuestionario con la mayor sinceridad, que el mismo era individual y anónimo, y que era solo a los efectos de evaluar las condiciones de trabajo y no al trabajador.

Población en Estudio

Se encuestaron un total de 25 trabajadores procedentes de distintos sectores de la empresa, según el siguiente detalle:

- Sector Administración: 4 trabajadores, dos del sexo femenino y dos del sexo masculino.
- Sector Expedición: 4 trabajadores, sobre un total de 7 trabajadores del sector, por cuestiones de licencias y logística. La totalidad de los trabajadores del sexo masculino.
- Sector Producción: 14 trabajadores, todos del sexo masculino.
- Sector Ventas: 3 trabajadores, dos del sexo femenino y uno del sexo masculino.

Para completar los cuestionarios impresos, los trabajadores fueron pasando en forma individual a una oficina destinada para tal fin, en horario normal de trabajo; una vez completado el cuestionario, lo depositaron en una caja de cartón cerrada (a través de una rendija practicada en la misma), de manera de garantizar el anonimato de las respuestas.

Recopilación de Datos

Se aplicó el cuestionario CoPsoQ-Istas21 versión corta de este modelo (Moncada, Llorenz & Andrés, 2015)., adaptada para la evaluación y prevención de riesgos psicosociales en empresas en las que trabajan menos de 25 trabajadores. En el Anexo 1 se presenta el cuestionario mencionado con puntuación. No obstante, el cuestionario entregado a los trabajadores carecía de puntaje a los efectos de evitar una respuesta influenciada por aspectos cuantitativos.

En su versión corta, consta de 30 preguntas correspondientes a 15 dimensiones de exposición a riesgos psicosociales: Exigencias psicológicas cuantitativas, Ritmo de trabajo, Exigencias psicológicas emocionales, Doble presencia, Influencia, Posibilidad de desarrollo, Sentido, Calidad de liderazgo, Previsibilidad, Claridad de rol, Conflicto de rol, Inseguridad sobre el empleo, Inseguridad sobre las condiciones de trabajo, Justicia y Confianza vertical.

Una vez completados los cuestionarios, se procedió a recopilar la totalidad de los cuestionarios con los datos volcados y comprobar la tasa de respuesta, es decir, el porcentaje de trabajadores que contestó el cuestionario.

Análisis de datos

A los efectos del análisis de la información, se procedió a resumir los datos de los cuestionarios de la siguiente manera:

- a) Tomando como referencia la Tabla 1 de puntuación (Anexo 2), los datos de las respuestas de los trabajadores a cada una de las 15 dimensiones de los riesgos psicosociales, expresados en números absolutos, se resumieron en la Tabla 2 (Anexo 2). Para su obtención se sumó el número de casos en cada una de las tres situaciones de exposición: más favorable, intermedia y más desfavorable para la salud.

En aquellos casos en que no se contestó una de las dos preguntas asociadas a cada dimensión, esta no se valoró.

b) Los datos referentes a cada una de las preguntas que conforman cada dimensión de exposición, expresados en números absolutos se recogieron en la Tabla 3 de tres columnas (Anexo 2), según el siguiente criterio:

- en la primera columna, se anotó el número de casos que habían contestado “siempre” y “muchas veces” o “en gran medida” y “en buena medida” en aquella pregunta;
- en la segunda columna, se anotó el número de casos que habían contestado “a veces” o “en cierta medida” en aquella pregunta; y,
- en la tercera columna, se anotó el número de casos que habían contestado “sólo algunas veces” y “nunca” o “en alguna medida” o “en ningún caso” en aquella pregunta.

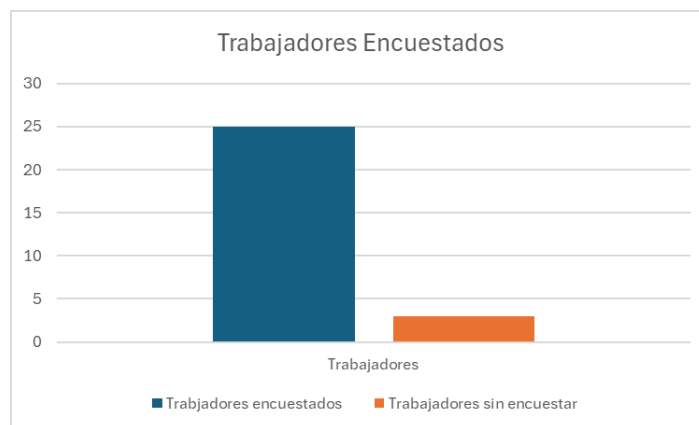
Esta información fue muy útil en la determinación de cuáles eran los orígenes de las exposiciones. Para ello, la información recogida en la Tabla 2 y la Tabla 3 se trasladó posteriormente para su análisis a la Tabla 4 denominada “Matriz exposición, origen y medidas preventivas” y se anotaron en la columna “Exposición” y “Resultados que orientan el origen de la exposición” respectivamente, según los criterios especificados por el método CoPsoQ-Istas21.

Resultados

Tasa de Respuestas

Como se observa en la Figura 1, sobre un total de 28 trabajadores que constituye la plantilla de la empresa, contestaron el cuestionario de forma completa 25, que representa el 89 % de la plantilla. Este porcentaje supera ampliamente el valor del 60 % considerado aceptable por el método.

Figura 1: Tasa de Respuestas Cuestionario ISTAS 21



Resultado de la Evaluación de los Factores de Riesgos Psicosociales

En la Figura 2 se presentan los resultados obtenidos de la Tabla 2. En primer lugar, se observa que ninguno de los factores de riesgos psicosociales es percibido por más de la mitad de la plantilla en la categoría de "más desfavorable". No obstante, si se los considera junto con la categoría "intermedia", varios de ellos superan el 50 % de la plantilla.

Se puede ver que ocho (8) de veinticinco (25) trabajadores plantean que tanto las "exigencias psicológicas cuantitativas", la "claridad de rol", como la "previsibilidad", son más desfavorables para la salud. Si ahora se tienen en cuenta junto con los que caen en la categoría intermedia, la suma arroja diecinueve (19), dieciocho (18) y dieciocho (18) trabajadores respectivamente.

Se observa que nueve (9) de los entrevistados perciben como más desfavorable tanto el "ritmo de trabajo" como la "influencia" sobre las decisiones que afectan su trabajo. Estas cantidades se incrementan a veintitrés (23) y quince (15) respectivamente, considerando los que opinan en la categoría intermedia.

Tanto diez (10) como doce (12) trabajadores consideran como más desfavorables las dimensiones "inseguridad sobre las condiciones de trabajo" e

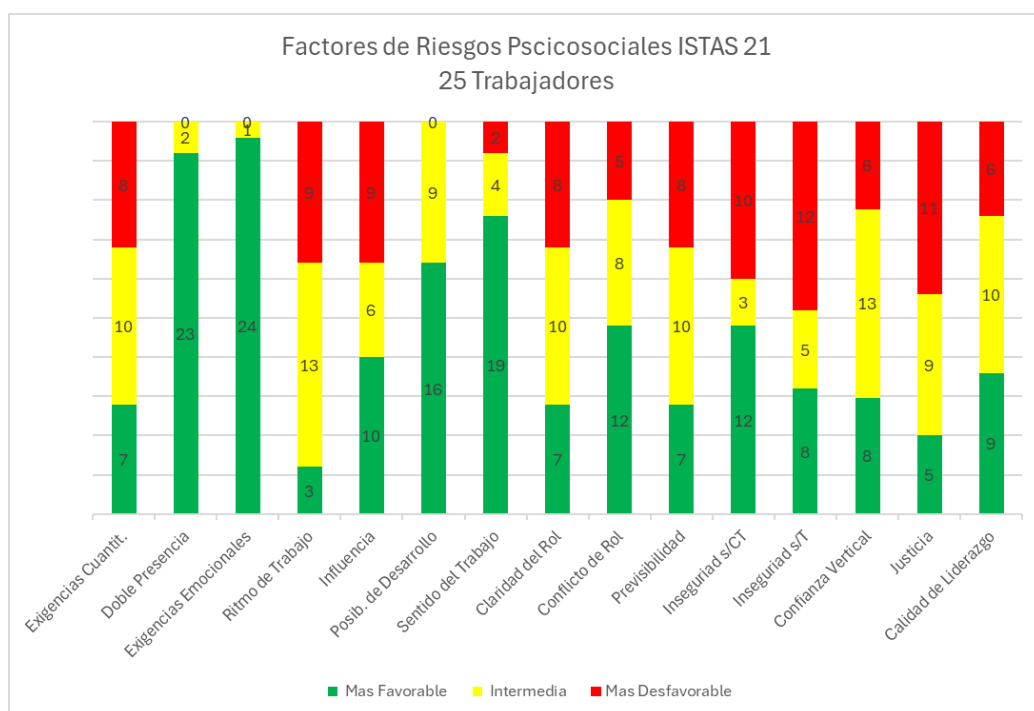
“inseguridad sobre el trabajo”. Considerando los trabajadores que opinan sobre estas dimensiones en la categoría intermedia, se tienen catorce (14) y diecisiete (17) trabajadores respectivamente.

La dimensión “justicia” es percibida como “más desfavorable” por once (11) del total de los trabajadores. Esta categoría, junto con la categoría “intermedia”, arroja un valor de veinte (20) trabajadores que opinan en el mismo sentido.

Otros factores de riesgos psicosociales no presentan valores significativos en la categoría de “más desfavorables”. No obstante, sumados a las opiniones que se identifican en la categoría “intermedia”, superan la mitad de la plantilla. En esta situación se encuentran las dimensiones “conflicto de rol”, “confianza vertical” y “calidad de liderazgo”, alcanzando a quince (15), diecisiete (17) y dieciséis (16) trabajadores respectivamente.

Finalmente, hay veintitrés (23) trabajadores que ven “más favorable” para la salud las condiciones que representan la “doble presencia”, al igual que veinticuatro (24) respecto a las “exigencias emocionales”, dieciséis (16) respecto a las “posibilidades de desarrollo” y diecinueve (19) con relación al “sentido del trabajo”.

Figura 2: Resultados del Cuestionario del Método ISTAS 21



Origen de las Exposiciones y Medidas Preventivas

El objetivo de este paso del proceso fue proponer medidas preventivas. Se analizaron aquellos datos resumidos de los cuestionarios que correspondían a las exposiciones cuyas categorías “más desfavorables” e “intermedias” en conjunto representaban más del 50 % de la plantilla. Se realizaron consultas directas con la dirección de la empresa y con los trabajadores para obtener más información sobre cuáles eran los distintos orígenes de estas exposiciones y las posibles medidas de prevención que se deberían implementar para eliminarlas o controlarlas.

En la Tabla 4, se presenta la “Matriz exposición, origen y medidas preventivas”, que se utilizó para recoger la información necesaria para alcanzar el objetivo de este paso del proceso.

Tabla 4

Matriz de Exposición, Origen Medidas Preventivas

Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (25 Trabajadores)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p>Exigencias cuantitativas</p> <p>Exposición más desfavorable = 8 Exposición intermedia = 11 Exposición más favorable = 3</p>	<p>¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo? Siempre o muchas veces = 4 Algunas veces = 9 Sólo alguna vez o nunca = 12</p> <p>¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo? Siempre o muchas veces = 15 Algunas veces = 8 En alguna medida o en ningún caso = 2</p>	<p>Suele haber varias interrupciones en la línea de envasado, por desperfectos o salidas de punto de las máquinas y/o equipos (inyectora, etiquetadora, llenadoras, etc.).</p> <p>En algunas oportunidades los encargados tienen que ocupar el puesto de maquinistas en producción.</p> <p>Los conductores de autoelevadores (sector logístico) suelen tener que ocuparse de tareas de producción.</p>	<p>Formalizar reuniones de producción para planificar el trabajo semanal y diariamente con la participación de las personas implicadas (ventas, compras, producción y mantenimiento)</p> <p>Mejorar el mantenimiento preventivo de las máquinas/equipos.</p> <p>Analizar la posibilidad de incorporar una persona más al sector mantenimiento.</p>
<p>Ritmo el trabajo</p> <p>Exposición más desfavorable = 9 Exposición intermedia = 14 Exposición más favorable = 2</p>	<p>¿Tienes que trabajar muy rápido? Siempre o muchas veces = 7 Algunas veces = 12 Sólo alguna vez o nunca = 6</p> <p>¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada? En gran medida o en buena medida = 3 En cierta medida = 7 Sólo alguna vez o nunca = 15</p>	<p>En algunas oportunidades los insumos (preformas, etiquetas, tapas, etc.) no están disponibles a tiempo.</p> <p>El ritmo de trabajo está impuesto por la línea de envasado.</p> <p>Algunos trabajadores muchas veces hacen lo mismo, con poca rotación.</p>	<p>Formalizar reuniones de producción para planificar el trabajo semanal y diariamente con la participación de las personas implicadas (ventas, compras, producción y mantenimiento)</p> <p>Realizar rotaciones del personal entre las tareas de alto movimientos repetitivos (movimiento de envases, llenado de vidrio, paletizado).</p> <p>Evitar que trabaje un solo trabajador al final de la línea de empaçado (siempre trabajar con dos personas en paletizado).</p>

Matriz exposición, origen y medidas preventivas

Exposición (25 Trabajadores)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p>Baja influencia en el trabajo</p> <p>Exposición más desfavorable = 9 Exposición intermedia = 6 Exposición más favorable = 10</p>	<p>¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?</p> <p>Siempre o muchas veces = 10 Algunas veces = 6 Sólo alguna vez o nunca = 9</p> <p>¿Tienes influencia sobre cómo realizas tu trabajo?</p> <p>Siempre o muchas veces = 13 Algunas veces = 5 Sólo alguna vez o nunca = 7</p>	<p>Algunos trabajadores realizan siempre la misma tarea con pocas posibilidades de rotación.</p> <p>No se cuenta con un canal formal de participación del personal en la realización de sugerencias relacionadas con su trabajo.</p>	<p>Planificar el trabajo semanal y diariamente con la participación de las personas implicadas (ventas, compras, producción y mantenimiento).</p> <p>Implementar mayor participación directa grupal de los trabajadores en la realización cotidiana de sus tareas.</p> <p>Realizar rotaciones del personal entre las tareas de alto movimientos repetitivos (movimiento de envases, llenado de vidrio, paletizado).</p>
<p>Claridad de Rol</p> <p>Exposición más desfavorable = 8 Exposición intermedia = 10 Exposición más favorable = 7</p>	<p>¿Tu trabajo tiene objetivos claros?</p> <p>En gran medida o en buena medida = 21 En cierta medida = 4 En alguna medida o en ningún caso = 0</p> <p>¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?</p> <p>En gran medida o en buena medida = 17 En cierta medida = 2 En alguna medida o en ningún caso = 6</p>	<p>En algunos casos falta una definición concisa de los puestos de trabajo, del propio trabajador y del de las demás personas de la organización (superiores, compañeros, etc.).</p> <p>Los trabajadores del sector logística de la empresa (conductores de autoelevadores) en muchas ocasiones están afectados a producción durante la jornada laboral.</p> <p>A partir de un horario en la tarde no tiene encargado a quien reportar.</p>	<p>Dar a conocer el perfil del puesto de trabajo elaborado por RRHH a cada trabajador (incluyendo a los de mayor antigüedad).</p> <p>Rever horarios de turnos de trabajo de manera tal de contar siempre con un encargado en la jornada laboral.</p>

Matriz exposición, origen y medidas preventivas

Exposición (25 Trabajadores)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p>Conflicto de Rol</p> <p>Exposición más desfavorable = 5 Exposición intermedia = 10 Exposición más favorable = 10</p>	<p>¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?</p> <p>En gran medida o en buena medida = 2 En cierta medida = 2 En alguna medida o en ningún caso = 21</p> <p>¿Tienes que hacer tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera?</p> <p>En gran medida o en buena medida = 4 En cierta medida = 6 En alguna medida o en ningún caso = 15</p>	<p>Los trabajadores del sector logística de la empresa (conductores de autoelevadores) en muchas ocasiones están afectados a producción durante la jornada laboral.</p> <p>A partir de un horario en la tarde no tiene encargado a quien reportar.</p> <p>Los maquinistas realizan algunas tareas de mantenimiento. Las tareas más complejas de mantenimiento la realizan los encargados.</p>	<p>Mejorar la planificación de las tareas para que cada trabajador cumpla con el rol asignado.</p> <p>Favorecer la participación de los trabajadores para aportar sugerencias sobre las tareas que realizan.</p>
<p>Previsibilidad</p> <p>Exposición más desfavorable = 8 Exposición intermedia = 10 Exposición más favorable = 7</p>	<p>¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?</p> <p>En gran medida o en buena medida = 9 En cierta medida = 7 En alguna medida o en ningún caso = 9</p>	<p>Algunos trabajadores consideran que no disponen de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios (futuras reestructuraciones, tecnologías nuevas, nuevas tareas, nuevos métodos y asuntos parecidos).</p>	<p>Mejorar la comunicación hacia el personal sobre futuros proyectos, reestructuraciones, nuevos procesos y métodos de trabajos, cambio de funciones/tareas, con suficiente antelación.</p>

Matriz exposición, origen y medidas preventivas

Exposición (25 Trabajadores)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p>Previsibilidad (continuación)</p> <p>Exposición más desfavorable = 8 Exposición intermedia = 10 Exposición más favorable = 7</p>	<p>¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?</p> <p>En gran medida o en buena medida = 16 En cierta medida = 5 En alguna medida o en ningún caso = 4</p>	<p>Algunos trabajadores consideran que no disponen de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios (futuras reestructuraciones, tecnologías nuevas, nuevas tareas, nuevos métodos y asuntos parecidos).</p>	<p>Mejorar la comunicación hacia el personal sobre futuros proyectos, reestructuraciones, nuevos procesos y métodos de trabajos, cambio de funciones/tareas, con suficiente antelación.</p>
<p>Inseguridad sobre las condiciones de trabajo</p> <p>Exposición más desfavorable = 10 Exposición intermedia = 4 Exposición más favorable = 11</p>	<p>En estos momentos... ¿estás preocupado/a:</p> <p>..por si te cambian el horario En gran medida o en buena medida = 16 En cierta medida = 5 En alguna medida o en ningún caso = 4</p> <p>... por si te varían el salario En gran medida o en buena medida = 16 En cierta medida = 5 En alguna medida o en ningún caso = 4</p>	<p>La estacionalidad del producto que comercializa la empresa (mayor producción/ventas en época estival y la coyuntura económica que vive el país, crean incertidumbre en los trabajadores sobre reducción de las jornadas laborales con el consiguiente impacto sobre el salario.</p> <p>Los cambios de turnos de trabajo se dan a menudo o no se les informa a los trabajadores con la suficiente antelación (frecuentemente se les informa de un día para el otro).</p> <p>El sector venta percibe comisiones sobre lo comercializado.</p>	<p>Mejorar la comunicación, brindando información a los trabajadores sobre las perspectivas comerciales de la empresa y su impacto sobre la producción y las ventas, de manera tal de despejar incertidumbres.</p> <p>Fomentar un ambiente donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus preocupaciones.</p> <p>Informar a los trabajadores de cambios de turnos con la suficiente anticipación basándose en una mejor planificación de la producción y/o logística.</p>

Matriz exposición, origen y medidas preventivas

Exposición (25 Trabajadores)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p>Inseguridad sobre el trabajo</p> <p>Exposición más desfavorable = 12 Exposición intermedia = 5 Exposición más favorable = 8</p>	<p>...por si te despiden o no te renuevan el contrato?</p> <p>En gran medida o en buena medida = 9 En cierta medida = 3 En alguna medida o en ningún caso = 13</p> <p>...por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?</p> <p>En gran medida o en buena medida = 16 En cierta medida = 3 En alguna medida o en ningún caso = 6</p>	<p>La estacionalidad del producto que comercializa la empresa (mayor producción/ventas en época estival y la coyuntura económica que vive el país, crean incertidumbre en los trabajadores sobre reducción de las jornadas laborales con el consiguiente impacto sobre el salario.</p>	<p>Mejorar la comunicación hacia el personal, brindando información sobre las perspectivas comerciales de la empresa y su impacto sobre la producción, de manera tal de despejar incertidumbres.</p> <p>Fomentar un ambiente donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus preocupaciones</p>
<p>Confianza vertical</p> <p>Exposición más desfavorable = 4 Exposición intermedia = 13 Exposición más favorable = 8</p>	<p>¿Confía la Dirección en que los trabajadores hagan un buen trabajo?</p> <p>En gran medida o en buena medida = 18 En cierta medida = 5 En alguna medida o en ningún caso = 2</p>	<p>Algunos trabajadores manifiestan no confiar en la información brindada por la Dirección y si la misma está conforme con su trabajo.</p>	<p>Mejorar la comunicación hacia el personal destacando aspectos positivos de su desempeño según corresponda.</p>

Matriz exposición, origen y medidas preventivas

Exposición (25 Trabajadores)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p>Confianza vertical (comunicación)</p> <p>Exposición más desfavorable = 4 Exposición intermedia = 13 Exposición más favorable = 8</p>	<p>¿Te puedes fiar de la información procedente de la Dirección?</p> <p>En gran medida o en buena medida = 16 En cierta medida = 8 En alguna medida o en ningún caso = 1</p>	<p>Algunos trabajadores manifiestan no confiar en la información brindada por la Dirección y si la misma está conforme con su trabajo.</p>	<p>Mejorar la estrategia de comunicación hacia el personal, siendo claro y conciso con la información que se brinda.</p>
<p>Justicia</p> <p>Exposición más desfavorable = 11 Exposición intermedia = 9 Exposición más favorable = 5</p>	<p>¿Se solucionan los conflictos de una manera justa?</p> <p>En gran medida o en buena medida = 14 En cierta medida = 10 En alguna medida o en ningún caso = 1</p> <p>¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?</p> <p>En gran medida o en buena medida = 12 En cierta medida = 8 En alguna medida o en ningún caso = 5</p>	<p>Algunos trabajadores manifiestan que las tareas no se distribuyen de manera equitativa. Los trabajadores de mejor desempeño (más eficientes) son sobrecargados con tareas respecto al resto.</p>	<p>Mejorar la distribución de tareas, capacitando y/o motivando a aquellos trabajadores cuyo rendimiento se encuentra por debajo del promedio.</p>

Matriz exposición, origen y medidas preventivas

Exposición (25 Trabajadores)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p>Capacidad de liderazgo</p> <p>Exposición más desfavorable = 6 Exposición intermedia = 10 Exposición más favorable = 9</p>	<p>¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato planifica bien el trabajo? En gran medida o en buena medida = 18 En cierta medida = 3 En alguna medida o en ningún caso = 4</p> <p>¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato resuelve bien los conflictos? En gran medida o en buena medida = 18 En cierta medida = 4 En alguna medida o en ningún caso = 3</p>	<p>Algunos trabajadores manifiestan que las tareas no se planifican bien.</p> <p>Algunos trabajadores manifiestan que no se resuelven bien los conflictos.</p>	<p>Planificar el trabajo semanal y diariamente con la participación de las personas implicadas (ventas, compras, producción y mantenimiento).</p> <p>Sistematizar el abordaje de los conflictos que puedan surgir, con intervención de todos los actores involucrados y el departamento de RRHH.</p>

Resumen de Medidas para la Prevención y Gestión de los Riesgos Psicosociales

Como ya se ha expresado, como resultado del procesamiento y evaluación de los datos surgidos de las encuestas propuestas por el Método ISTAS 21, se llegó a determinar que ninguno de los factores de riesgos psicosociales fue percibido por más de la mitad de la plantilla en la categoría de “más desfavorable”. No obstante, analizados en conjunto con los que se encuadraron en la categoría “intermedia”, varios de ellos superaron el 50 % de la plantilla. Dado que estos últimos también contribuyen a la valoración de situaciones de exposición desfavorables para la salud, se elaboraron medidas preventivas que también los incluyeron.

De esta manera, a partir de la Tabla 4, se pudieron resumir las siguientes propuestas de medidas preventivas de carácter organizativas a implementar por la empresa, las cuales se pueden agrupar en las siguientes tres categorías:

1. Gestión de la Producción: formalizar reuniones de producción para planificar el trabajo semanal y diariamente con la participación de las personas implicadas (ventas, compras, producción y mantenimiento). A su vez, realizar rotaciones del personal entre las tareas de altos movimientos repetitivos y carácter monótono (movimiento de envases, llenado de vidrio, paletizado) y evitar que trabaje un solo trabajador al final de la línea de empaclado (siempre trabajar con dos personas en paletizado).

2. Gestión del Mantenimiento de Máquinas, Equipos e Instalaciones: mejorar la gestión del mantenimiento preventivo de máquinas, equipos e instalaciones ejecutando el programa previsto para tal fin. Analizar la posibilidad de incorporar una persona más al sector mantenimiento para alcanzar el objetivo anterior.

3. Gestión de la Comunicación de la Dirección y Participación del Personal:

- Implementar mayor participación directa grupal de los trabajadores en la realización cotidiana de sus tareas.
- Dar a conocer el perfil del puesto de trabajo elaborado por RRHH a cada trabajador (incluyendo a los de mayor antigüedad).
- Rever horarios de turnos de trabajo de manera tal de contar siempre con un encargado en la jornada laboral.

- Favorecer la participación de los trabajadores para aportar sugerencias sobre las tareas que realizan.
- Mejorar la comunicación hacia el personal sobre futuros proyectos, reestructuración, nuevos procesos y métodos de trabajos, y cambio de funciones y/o tareas con la suficiente antelación.
- Mejorar la comunicación, brindando información a los trabajadores sobre las perspectivas comerciales de la empresa y su impacto sobre la producción, de manera tal de despejar incertidumbres.
- Fomentar un ambiente donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus preocupaciones.
- Informar a los trabajadores de cambios de turnos con la suficiente anticipación, basándose en una mejor planificación de la producción y/o logística.
- Mejorar la comunicación hacia el personal destacando aspectos positivos de su desempeño según corresponda.
- Mejorar la estrategia de comunicación hacia el personal, siendo claro y conciso con la información que se brinda.
- Mejorar la distribución de tareas, capacitando y/o motivando a aquellos trabajadores cuyo rendimiento se encuentra por debajo del promedio.
- Sistematizar el abordaje de los conflictos que puedan surgir, con intervención de todos los actores involucrados y el departamento de RRHH.

Sistema de Monitoreo y Evaluación Continua de los Riesgos Psicosociales

A los efectos de garantizar un ambiente laboral saludable y productivo, se propone implementar un Sistema de Monitoreo y Evaluación Continuo de los Riesgos Psicosociales con la siguiente estructura:

1. Identificación de Riesgos: Continuar con la realización periódica de encuestas, entrevistas y observaciones directas para identificar factores de riesgo psicosociales, utilizando como base el Método CoPsoQ-Istas21.

2. Establecimiento de Indicadores: Definir indicadores claros que permitan medir el impacto de los riesgos psicosociales en la salud y el bienestar de los empleados. Esto puede incluir tasas de ausentismo, rotación de personal y niveles de satisfacción laboral.

3. Evaluación de Resultados: Analizar los datos recolectados para evaluar la efectividad de las medidas implementadas y la evolución de los riesgos psicosociales. Esto puede incluir la comparación de resultados a lo largo del tiempo.

4. Intervenciones y Mejora Continua: Basado en los hallazgos, desarrollar e implementar intervenciones específicas para mitigar los riesgos identificados. Esto puede incluir programas de capacitación, talleres de manejo del estrés o cambios en la organización del trabajo.

5. Comunicación y Retroalimentación: Mantener una comunicación abierta con los trabajadores sobre los resultados del monitoreo y las acciones tomadas. Fomentar un ambiente donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus preocupaciones.

6. Revisión y Ajuste del Sistema: Evaluar periódicamente el sistema de monitoreo y evaluación para asegurarse de que sigue siendo relevante y efectivo, ajustando los métodos y herramientas según sea necesario.

La implementación de un sistema de este tipo no solo ayudará a prevenir problemas de salud mental en el trabajo, sino que también contribuirá a mejorar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, lo que a su vez puede aumentar la productividad y el bienestar general en la organización.

Conclusiones

El resultado final de la presente intervención ergonómica que incluyó la contestación de los cuestionarios previstos por método del método CoPsoQ-Istas21, entrevistas a la dirección de la empresa y a los propios trabajadores, permitió tomar conciencia acerca de los factores de riesgos psicosociales a los que están expuestos estos últimos, proponer soluciones y asumir el compromiso de abordar esos problemas para superarlos. A su vez sirve como herramienta fundamental para que la dirección de la empresa inicie las transformaciones que mejoren las condiciones y medio ambiente de trabajo y minimicen los riesgos psicosociales de los trabajadores.

A partir de esta intervención se pudo observar que ninguno de los factores de riesgos psicosociales fue percibido por más de la mitad de la plantilla en la categoría de “más desfavorable”. No obstante, si se los considera junto con la categoría “intermedia”, varios de ellos superaron el 50 % de la plantilla. En esta situación se encontraron una gran parte de los factores, a excepción de los que consideran “doble presencia”, “exigencias emocionales”, “posibilidades de desarrollo” y “sentido del trabajo” que fueron percibidos como “más favorable” por la mayoría de los trabajadores.

Para aquellos factores que fueron percibidos en conjunto como “más desfavorables” e “intermedias” por más de la mitad de los trabajadores, se elaboraron medidas preventivas, dado que también contribuyen a la valoración de exposición desfavorable para la salud.

Las medidas preventivas se orientaron a propuestas de mejoras en aspectos organizativos relacionados con la gestión de planificación de la producción, la gestión del mantenimiento preventivo, y la gestión de comunicación de la dirección y participación de los trabajadores.

Por último, se propuso un sistema de monitoreo y evaluación continua de los riesgos psicosociales, con establecimiento de indicadores, evaluación periódica de resultados, intervenciones y mejoras continuas, comunicación y retroalimentación y revisión y ajustes del sistema.

Referencias Bibliográficas

- Asociación Americana de Psiquiatría. (1994). *Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM-IV)*
- Comité Mixto OIT-OMS sobre medicina del trabajo, novena reunión, Ginebra 18-24 de setiembre de 1984
- Countrot, T. (2013). *Riesgos psicosociales y precariedad laboral: el caso francés*. Seminario organizado por la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, el Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires y el CEIL del CONICET, septiembre.
- Gollac, M. (2012). *Seminario Internacional. El desafío de los riesgos psicosociales del trabajo (RPST), material pedagógico*. La Plata.
- Johson, J., Hall, E. & Theorell, T. (1988). *Combined effects of job strain and social isolation and cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of swedish male working population, in Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*.
- Kalimo, R., El-Batawi, M., & Cooper, C. (1988). *Los Factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud / compiladores: Raija Kalimo, Mostafa A. El-Batawi, Cary L. Cooper*. Organización Mundial de la Salud.
<https://iris.who.int/handle/10665/37881>
- Karasek, R.A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implication for job redesign, en Administrative Science Quarterly*.
- Karasek, RA (1998). *El modelo de demandas-control: enfoque social, emocional y fisiológico del riesgo de estrés y desarrollo de comportamientos activos, en Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, 3ra. ed. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*.
- Moncada, S., Llorens, C. & Kristensen, T. S. (2003). *Método ISTAS21 COPSOQ. Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo*. Barcelona.
- Moncada, S., Llorens, C., & Andrés, R. (2015). *CoPsoQistas21 (versión 2) para la sensibilización sobre los riesgos psicosociales en el*

trabajo.

[https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/COPSOQ%20Istas21%20Versi%C3%B3n%20%20sensibilizaci%C3%B3n%20\(1\).pdf](https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/COPSOQ%20Istas21%20Versi%C3%B3n%20%20sensibilizaci%C3%B3n%20(1).pdf)

- Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A. & Kristensen, T.S. (2005). *“ISTAS21: Versión en lenguas castellana del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ) en Archivos de Prevención de Riesgos Laborales.*
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo. Contribución a su estudio.* Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CEIL- CONICET/ Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Nordeste / Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata / Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Moreno / Centro de Innovación para los Trabajadores CITRA CONICET-UMET
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (1992). *Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-10).*
- Siegrist, J. (1996). *Adverse health effects of high effort - low reward conditions at work en Journal Of Occupational Health Psychology*
- Siegrist, J. & y Marmot, M. (2004). *Health inequalities and the psychosocial environment – two scientific challenges, en Social Science And Medicine.*
- Siegrist, J. (2013). *Reconnaissance et santé au travail: de l'“évidence scientifique à l'“action”*, Colloque International DIM GESTES: Quelles actions pour un autre travail, 10-11 de junio, Montrouge, Francia.

Anexo 1

Cuestionario para la Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo

Las siguientes preguntas tratan sobre las exigencias y contenidos de tu trabajo.

Escoge **1 SOLA RESPUESTA** para cada una de las siguientes preguntas

¿Con qué frecuencia...?	Siempre	Muchas veces	A veces	Solo alguna vez	Nunca
1. ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	4	3	2	1	0
2. ¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	0	1	2	3	4
3. ¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	4	3	2	1	0
4. ¿Sientes que tu trabajo te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas doméstico-familiares?	4	3	2	1	0
5. ¿En el trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otras personas?	4	3	2	1	0
6. ¿Tienes que trabajar muy rápido?	4	3	2	1	0
7. ¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	4	3	2	1	0
8. ¿Tienes influencia sobre CÓMO realizas tu trabajo?	4	3	2	1	0

Siguiendo con los contenidos de tu trabajo, escoge **1 sola RESPUESTA** para cada una de las siguientes preguntas.

¿En qué medida...?	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
9. ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	4	3	2	1	0
10. ¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	4	3	2	1	0
11. ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	4	3	2	1	0
12. ¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	4	3	2	1	0
13. ¿Tus tareas tienen sentido?	4	3	2	1	0
14. ¿Las tareas que haces te parecen importantes?	4	3	2	1	0

Estas preguntas hacen referencia al grado de definición de tus tareas.

Escoge **1 SOLA RESPUESTA** para cada una de las siguientes preguntas

¿En qué medida...?	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
15. ¿Tu trabajo tiene objetivos claros?	4	3	2	1	0
16. ¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	4	3	2	1	0
17. ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	4	3	2	1	0
18. ¿Tienes que hacer tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera?	4	3	2	1	0
19. ¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?	4	3	2	1	0
20. ¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	4	3	2	1	0

Estas preguntas hacen referencia a las preocupaciones sobre posibles cambios en tus condiciones de trabajo.

Escoge **1 SOLA RESPUESTA** para cada una de las siguientes preguntas

En estos momentos, estás preocupado o preocupada por ... :	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
21. ... si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?	4	3	2	1	0
22. ...si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?	4	3	2	1	0
23. ...si te despiden o no te renuevan el contrato?	4	3	2	1	0
24. ...lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?	4	3	2	1	0

Las siguientes preguntas hacen referencia al reconocimiento, la confianza y la justicia en tu lugar de trabajo.

Escoge **1 SOLA RESPUESTA** para cada una de las siguientes preguntas

¿En qué medida...?	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
25. ¿Confía la Dirección en que los trabajadores hagan un buen trabajo?	4	3	2	1	0
26. ¿Te puedes fiar de la información procedente de la Dirección?	4	3	2	1	0
27. ¿Se solucionan los conflictos de una manera justa?	4	3	2	1	0
28. ¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?	4	3	2	1	0
29. ¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato planifica bien el trabajo?	4	3	2	1	0
30. ¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato resuelve bien los conflictos?	4	3	2	1	0

Anexo 2

Tabla 1

Puntuaciones de Referencia para la salud

Dimensiones	Tu puntuación	Puntuaciones de referencia para la salud		
		Verde (situación más favorable)	Amarillo (intermedia)	Rojo (situación más desfavorable)
	SUMA LOS PUNTOS DE TUS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS.....			
Exigencias cuantitativas	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 1 y 2 = Puntos	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Doble presencia	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 3 y 4 = Puntos	0 a 3	4 a 5	6 a 8
Exigencias emocionales	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 5 y 9 = Puntos	0 a 3	4 a 5	6 a 8
Ritmo de trabajo	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 6 y 10 = Puntos	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Influencia	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 7 y 8 = Puntos	8 a 6	5 a 4	3 a 0
Posibilidades de desarrollo	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 11 y 12 = Puntos	8 a 6	5 a 4	3 a 0
Sentido del trabajo	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 13 y 14 = Puntos	8 a 7	6	5 a 0
Claridad de rol	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 15 y 16 = Puntos	8	7 a 6	5 a 0
Conflicto de rol	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 17 y 18 = Puntos	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Previsibilidad	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 19 y 20 = Puntos	8 a 7	6 a 5	4 a 0
Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 21 y 22 = Puntos	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Inseguridad sobre el empleo	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 23 y 24 = Puntos	0 a 2	3 a 4	5 a 8
Confianza vertical	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 25 y 26 = Puntos	8 a 7	6 a 5	4 a 0
Justicia	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 27 y 28 = Puntos	8 a 7	6 a 5	4 a 0
Calidad del liderazgo	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 29 y 30 = Puntos	8 a 7	6 a 5	4 a 0

Tabla 2

Resumen de las exposiciones a las 15 dimensiones de riesgos psicosociales

Tabla resumen de exposiciones			
	Número de cuestionarios en cada situación de exposición		
Dimensiones	Verde	Amarillo	Rojo
	(situación más favorable para la salud)	(intermedia)	(situación más desfavorable para la salud)
1. Exigencias cuantitativas	6	11	8
2. Doble presencia	23	2	0
3. Exigencias emocionales	24	1	0
4. Ritmo de trabajo	2	14	9
5. Influencia	10	6	9
6. Posibilidades de desarrollo	16	7	0
7. Sentido del trabajo	19	4	2
8. Claridad de rol	7	10	8
9. Conflicto de rol	10	10	5
10. Previsibilidad	7	10	8
11. Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	11	4	10
12. Inseguridad sobre el trabajo	8	5	12
13. Confianza vertical	9	13	4
14. Justicia	5	9	11
15. Calidad del liderazgo	9	10	6

Tabla 3

Resumen de la distribución de respuestas a las preguntas asociadas a cada dimensión de exposición a riesgos psicosociales (las opciones de respuesta que se corresponden con las categorías que contribuyen a unas peores condiciones de trabajo se marcan sombreadas).

Nº Preguntas	Dimensión y preguntas	Número de casos que contestan:		
		“Siempre” o “Muchas veces”/ “En gran medida” o “En buena medida”	“A veces”/ “En cierta medida”	“Solo alguna vez” o “Nunca”/ “En alguna medida” o “En ningún caso”
Exigencias cuantitativas				
1	¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	4	9	12
2	¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	15	8	2
Doble presencia				
3	¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	1	4	20
4	¿Sientes que tu trabajo te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas doméstico-familiares?	0	4	21
Exigencias emocionales				
5	¿En el trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otras personas?	0	3	22
9	¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	0	10	15
Ritmo de trabajo				
6	¿Tienes que trabajar muy rápido?	7	12	6
10	¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	3	7	15
Influencia				
7	¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	10	6	9
8	¿Tienes influencia sobre cómo realizas su trabajo?	13	5	7
Posibilidades de desarrollo				
11	¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	16	6	3
12	¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	22	3	0
Sentido del trabajo				
13	¿Tus tareas tienen sentido?	22	2	1
14	¿Las tareas que haces te parecen importantes?	24	1	0

		Número de casos que contestan:		
Nº Preguntas	Dimensión y preguntas	“Siempre” o “Muchas veces”/ “En gran medida” o “En buena medida”	“A veces”/ “En cierta medida”	“Solo alguna vez” o “Nunca”/ “En alguna medida” o “En ningún caso”
Claridad de rol				
15	¿Tu trabajo tiene objetivos claros?	21	4	0
16	¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	17	2	6
Conflicto de rol				
17	¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	2	2	21
18	¿Tienes que hacer tareas que tu crees que deberían hacerse de otra manera?	4	6	15
Previsibilidad				
19	¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?	9	7	9
20	¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	16	5	4
Inseguridad sobre las condiciones de trabajo. En estos momentos, está preocupado o preocupada por ...				
21	... si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?	16	5	4
22	...si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?	16	5	4
Inseguridad sobre el empleo. En estos momentos, está preocupado o preocupada por....				
23	...si te despiden o no te renuevan el contrato?	9	3	13
24	...lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?	16	3	6
Confianza vertical				
25	¿Confía la Dirección en que los trabajadores hagan un buen trabajo?	18	5	2
26	¿Te puedes fiar de la información procedente de la Dirección?	16	8	1

		Número de casos que contestan:		
Nº Preguntas	Dimensión y preguntas	“Siempre” o “Muchas veces”/ “En gran medida” o “En buena medida”	“A veces”/ “En cierta medida”	“Solo alguna vez” o “Nunca”/ “En alguna medida” o “En ningún caso”
Justicia				
27	¿Se solucionan los conflictos de una manera justa?	14	10	1
28	¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?	12	8	5
Calidad del liderazgo				
29	¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato planifica bien el trabajo?	18	3	4
30	¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato resuelve bien los conflictos?	18	4	3